DOCUMENT RESUME

ED 239 809 RC 014 571

AUTHOR Valle, Victor M.
TITLE Desafios que Enfrentaran las Administraciones Universitarias en los Proximos Anos (Challenges for University Administration in the Years Ahead).
PUB DATE Jul 83
NOTE 15p.
PUB TYPE Viewpoints (120)
LANGUAGE Spanish

EDRS PRICE MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS Academic Freedom; Administrative Problems; *Administrator Role; *College Administration; *College Environment; Decentralization; Developing Nations; Foreign Countries; Higher Education; *Institutional Role; Lifelong Learning; *Management Systems; Organizational Change; Scientific Research; Social Change; Technology; *Universities
IDENTIFIERS *Latin America; National Development

ABSTRACT

Ten important issues surround the challenges that Latin American university administrations will face in the near future. Those issues are: (1) the importance of administration to higher education and the need for analyzing situations, resolving problems, making decisions, and communicating at all administrative levels; (2) the uniqueness of university management and the responsibility to develop and train high-level professionals as caretakers of a productive society and governmental machinery; (3) the university commitment to national development through the prodiction of informed, educated, efficient, unified, productive, and responsible people; (4) the acceptance of life-long learning and the resulting changes in the university environment; (5) the priority of scientific investigation of national problems; (6) the preservation of academic freedom in the university setting; (7) the trend toward university decentralization and the need for effective management techniques to maintain the educational quality of outlying branches; (8) the management of the technological explosion to the advantage of university planning, communication, and instruction; (9) the awareness of a complex but limited university administration and the need for management of internal and external relationships; and (10) the need for participatory, flexible, systemized, and efficient management systems that can help administrators handle their many roles. (SB)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

ED239809

"PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY
Victor Valle
TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)."

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
✓ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.
• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official NIE position or policy.

DESAFIOS QUE ENFRENTARAN LAS ADMINISTRACIONES UNIVERSITARIAS EN LOS PROXIMOS AÑOS

Por: Víctor Valle

RC014571

Washington, D.C. Julio de 1983

JAN 1984
RECEIVED
ERIC/CRESS

DESAFIOS QUE ENFRENTARAN LAS ADMINISTRACIONES UNIVERSITARIAS EN LOS PROXIMOS AÑOS

(Challenges for university administration in the years ahead)

Abstract

This paper deals briefly with ten important issues regarding the challenges, problems and perspectives of university administration in the near future. Since the author is a Latin American scholar, his standpoints reflect the current major concerns in some Latin American universities.

The paper includes considerations on the following issues: the importance of the administration to academic work, the uniqueness of the university administration and management, the commitment of universities to national development, the universal acceptance of the lifelong learning principle, the role of universities in scientific research, the academic freedom, the descentralization movement in public organizations, the technological dimension in modern management, the complex nature of current administration and management, and the new systems and techniques going into university management.

Top level university administrators (presidents, rectors, chancellors, deans) invest mot of their time analizing situations, solving problems, making decisions and communicating with other persons. In order to accomplish these tasks, university leaders should plan, organize, control, and, of course, exert leadership.

Universities have the responsibility of providing education and training for high level human resources which are needed to put the productive structure and the State machinery to work.

Universities should reinforce the pursuit of a development characterized by a situation where people are informed, educated, efficient, productive, responsible and able to provide solidarity.

University administrators should play several roles. They must be politicians, educators, managers, technicians, and scientists, but because university administrators are not super-persons they should practice participative management procedures and use modern technological devices to aid their work.

Author: Víctor M. Valle, Ed. D.

CONTENIDO

Importancia de la Administración..... 1

Lo singular de la administración universitaria..... 2

La universidad y su compromiso con el desarrollo..... 3

La aceptación universal del concepto de educación permanente..... 4

Las universidades y la investigación científica..... 5

La libertad académica..... 5

Las tendencias desconcentradoras y regionalizadoras..... 6

La dimensión tecnológica..... 7

La complejidad de la administración universitaria y sus limitaciones..... 8

Nuevos sistemas de gestión universitaria..... 10

DESAFIOS QUE ENFRENTARAN LAS ADMINISTRACIONES UNIVERSITARIAS EN LOS PROXIMOS AÑOS

Por Víctor M. Valle, Ed. D.*

Este trabajo contiene algunas reflexiones sobre los problemas que, a juicio del autor, enfrentarán las administraciones universitarias en los próximos años y sobre los desafíos que los dirigentes universitarios deberán aceptar.

Importancia de la administración

Quizá invocando un lugar común, puede afirmarse que el éxito de los programas educativos de la universidad y de toda institución de educación superior depende en gran medida de la calidad de su administración. Para aceptar esta afirmación se puede recurrir a todo tipo de definiciones de administración, desde las más sencillas hasta las más elaboradas.

En términos simples administración es el uso racional, sistematizado y juicioso de medios para obtener un fin. Definiciones más elaboradas recurren al ya clásico POSDCORB que resume las funciones

---

* Víctor Valle, Salvadoreño, Doctor en Educación de la Universidad de "George Washington" y Master en Educación de la Universidad de Pittsburgh, Pennsylvania.

básicas de la administración como esas de planificar, organizar, dotar de personal, dirigir, coordinar, informar y elaborar presupuestos.

Modernamente se considera que el administrador planifica, organiza, controla y ejerce liderazgo; suya es la responsabilidad de propiciar el despegue del proceso de tomas de decisiones, de establecer metas, de procesar información; suya es, también, la obligación de motivar, persuadir y dirigir al personal bajo su autoridad y de relacionarse con personas externas a su organización.

Los administradores de alto nivel invierten la mayor parte de su tiempo en analizar situaciones, resolver problemas, tomar decisiones y comunicarse con otros.

De todo eso deben hacer los administradores de las universidades; se llamen rectores, decanos, directores generales.

Lo singular de la administración universitaria

Lo que tiene de singular la organización universitaria y toda institución de educación superior es que, en la plenitud de sus funciones, tienen a su cargo la formación y la capacitación de los profesionales de más alto nivel que se encargan de poner en funcionamiento el proceso productivo de una sociedad y el aparato estatal. Y hay otras funciones asimismo importantes: investigar sobre la realidad nacional, captar lo más actual del conocimiento científico y tecnológico de la humanidad, estu-

diar y descubrir la cultura universal lo mismo que la nacional y, lo que a veces riesgoso, ser centro de debate y de crítica social para ilustrar quienes toman las grandes decisiones nacionales.

Históricamente, esas han sido las funciones que han caracterizado a las universidades de América Latina y que ahora caracterizan a las de las nuevas repúblicas hermanas del Caribe de habla inglesa.

La gestión universitaria de los próximos años se verá enfrentada a hacer viables, desarrollar y poner al unísono todas esas funciones; el desafío consiste en que ante una espiral inflacionaria que caracteriza nuestra época, ante la aparición de nuevas demandas a las universidades, ante la previsible escasez de recursos financieros, parece que la solución o gran parte de ella estará por el camino de perfeccionar, modernizar, actualizar y humanizar los sistemas de gestión universitaria y estos sistemas deben estar a cargo de dirigentes que tomen en cuenta factores sobre los que se reflexionará a continuación.

La Universidad y su compromiso con el desarrollo

En las sociedades de este hemisferio, las universidades y sus dirigentes deben tener un firme compromiso con el desarrollo nacional ¿Pero cuál desarrollo? Sin deseos de entrar en elaboraciones prolongadas sobre la problemática del desarrollo, debe recordarse la declaración expresada por aclamación por los ministros de educación y los ministros encargados de la planificación económica de América Latina y el Caribe cuando en

México, en diciembre de 1979, declararon enfáticamente "que una nación desarrollada es aquella cuya población es informada, culta, eficiente, productiva, responsable y solidaria."

El compromiso, pues, con la búsqueda de ese tipo de desarrollo debe ser una idea rectora en el trabajo de los dirigentes universitarios.

Esto daría expresión, en el ámbito de la enseñanza superior, a lo acordado por los órganos gobernantes de la Organización de los Estados Americanos cuando, en las orientaciones programáticas para los proyectos educativos de los próximos años, (1984-1985) recomiendan apoyar esfuerzos que tiendan a la "incorporación de toda forma educativa deliberada o sistematizada a los procesos de desarrollo social y económico que se estén desenvolviendo en los países, ya sea mediante acción propia o de carácter intersectorial."

La aceptación universal del concepto de educación permanente

Un fenómeno obvio, el de que los seres humanos son educables a lo largo de toda la vida, aparece sistematizado con insistencia creciente, sobre todo en las discusiones y publicaciones educativas, a partir de la década que comenzó en 1970. Es una tendencia universal e irreversible que el concepto de educación permanente ha ganado amplia aceptación.

El ya famoso estudio de Edgar Faure, Felipe Herrera y otros, que apareció con el título de "Aprender a Ser", sostiene que el concepto de educación permanente será fundamental para diseñar políticas educativas en los años futuros, tanto en los países desarrollados como en los países

en vías de desarrollo. Y este concepto de educación permanente afectará el desarrollo y gestión de las universidades, no sólo porque el personal académico y no académico presionará para darle expresión al principio y pedirá una educación continuada como una necesidad y un derecho, sino porque grupos poblacionales de nuevo tipo tocarán las puertas universitarias y demandarán ingreso: amas de casa, personas mayores, miembros de grupos sociales otrora marginados. Y esta presión será considerable y en aumento en una región que como la de América Latina y el Caribe tuvo 211 millones de habitantes en 1960; 366 millones en 1980 y tendrá, se estima, más de 600 millones en el año 2.000.

Las Universidades y la investigación científica

Ahora más que nunca las universidades deberán emprender, como tarea prioritaria, la investigación científica sobre la realidad cincundante y los problemas nacionales. Las fuentes para satisfacer la demanda de alimentos y de energía, las relaciones de la educación con el empleo, la utilización de tecnología apropiada, la problemática de la dependencia tecnológica y comercial son algunos de los temas que las universidades deberán emprender como materia de investigación científica.

La libertad Académica

Las universidades de este continente han defendido la necesidad de actuar autónomamente y con libertad para enseñar y para investigar.

Se dice que un día Thomas Jefferson expresó a un periodista inglés que la universidad debe basarse en la ilimitada libertad de la mente hu-

mana; debe actuar sin temores para buscar la verdad dondequiera que dicha búsqueda lleve; debe tolerar el error toda vez que haya libertad para combatirlo.

También en América Latina la búsqueda de la verdad sin coacciones, con libertad e independencia se ha considerado como algo inherente a la esencia misma de la universidad. Recuérdese el famoso Manifiesto de Córdoba, lanzado en 1918 por los estudiantes reformistas argentinos, con la proclamación de varios postulados en defensa de la libertad académica.

Esa libertad académica deberá ser preservada y para eso los dirigentes universitarios deberán armonizar voluntades y negociar con variados intereses. La escasez de fondos, la necesidad de vincular las universidades a los programas de desarrollo nacional, la verdad científica descubierta y divulgada molestando a más de una persona serán algunos de los factores a considerar en la mantención de este postulado tan necesario de las organizaciones universitarias.

Las tendencias desconcentradoras y regionalizadoras

Se advierte en las entidades estatales y de la sociedad una tendencia a desconcentrar, a descentralizar, a regionalizar. Se dice que la excesiva concentración de recursos y decisiones en las ciudades capitales, desmedra la democracia y el desarrollo de todas las regiones y provincias.

Las universidades han emprendido esfuerzos dentro de esa tendencia. Dado el clamor de las regiones, el deseo de participación de todos los sectores, el creciente número de alumnos y la necesidad de vincular el que-

hacer universitario con la realidad nacional, se percibe que estas tendencias continuarán.

Los líderes universitarios, entonces, deberán perfeccionar formas de "administrar a distancia", de coordinar, de delegar, de ejercer controles de calidad para evitar que los entes descentralizados, desconcentrados o regionalizados se conviertan en centros de bajo nivel académico y defrauden las esperanzas cifradas en ellos por los grupos sociales que los impulsaron.

La dimensión tecnológica

La "explosión tecnológica" que ya vivimos, estará presente en el futuro de nuestras sociedades; las relaciones de interdependencia entre los países de los más variados niveles de desarrollo obligan a pensar que gran parte de estas innovaciones tecnológicas llegarán pronto a los países en vías de desarrollo; los dirigentes universitarios de América Latina y del Caribe deberán compenetrarse de la naturaleza del cambio tecnológico que vivimos y ponerlo al servicio de la transformación de la universidad, para que esta cumpla en mejor forma sus obligaciones sociales.

La tecnología estará presente en las universidades como sujeto y como objeto de estudio y como medio para lograr un funcionamiento y una administración más eficaces. El uso de los aportes tecnológicos permitirá mejorar la docencia y ampliar su cobertura, y aumentar la capacidad y la calidad de los programas de investigación; la tecnología permitirá que las universidades participen en tareas complejas del proceso productivo y

del desarrollo nacional a través de asesorías técnicas, prestación de servicios a empresas productivas, capacitación tecnológica a profesionales en servicio, acciones de experimentación.

La tecnología y sus secuelas deberán ser estudiadas en su relación con el desarrollo y en cuanto a usar las más apropiadas a las características nacionales.

Los medios tecnológicos permitirán perfeccionar la planificación universitaria, (por ejemplo a través de modelos de simulación); agilizar la administración, mejorar la comunicación con lugares distantes, disminuir la necesidad de reuniones frecuentes; masificar parte de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Con todo lo costoso, en términos financieros, que parezca el uso pleno de la tecnología, a mediano plazo contribuirá a bajar costos unitarios de operaciones. Piénsese en las comunicaciones con organismos distantes, en las teleclases para grandes grupos, en las conferencias grabadas en "videocasettes", en los módulos audio-visuales, en los registros estudiantiles y de personal computarizados..

La complejidad de la administración universitaria y sus limitaciones

Administrar una universidad, dirigir una comunidad académica, conducir programas de educación superior son tareas de muchas compensaciones y desafíos; pero cargadas de muchas complejidades. El dirigente universitario deberá estar consciente de tal circunstancia; pero asimismo deberá estar consciente, con mucho sentido de realismo, de los límites

de la responsabilidad y de la posibilidad universitaria. No se debe creer que la universidad es la fuente exclusiva de soluciones de los problemas nacionales; ni mucho menos que en las deficiencias de las universidades está la causa de los problemas fundamentales de nuestras sociedades; las raíces de esos problemas deberán buscarse en las relaciones y estructura de poder, en el funcionamiento y estructura de la economía, en la jerarquía axiológica de la sociedad. La universidad lo que debe hacer es contribuir a encontrar esas raíces y a aportar sugerencias de solución.

La conducción y la administración de las universidades presentan varias facetas. Hay un mundo interno que vivir: estudiantes, profesores, personal administrativo; tres grupos con sus propios problemas, aspiraciones, tendencias y necesidades de participación y debate. A ellos hay que oírlos, conciliarlos y orientarlos en sus aportes para que la universidad cumpla sus misiones fundamentales de docencia, investigación, divulgación cultural, servicio público.

Hay, asimismo, un entorno con el cual lidiar: un gobierno demandando servicios, condicionando aportes y a veces intentando influir posturas; una comunidad presionando por tener participación en las decisiones universitarias y gozar plenamente de sus beneficios; sindicatos y partidos políticos buscando a la universidad como aliada circunstancial o permanente.

Con todos ellos hay que relacionarse y tomar de estas relaciones todo aquello que refuerce el trabajo universitario en pos de sus misiones fundamentales.

La universidad es academia, es centro científico, es un campus o una red de campuses, es fuente y crisol de valores, es un foco cultural, es una estructura administrativa, es un sistema político; y las universidades seguirán siendo todo eso a pesar de las limitaciones económicas; por eso quienes las administren y las dirijan deberán innovar en sistemas de gestión para que las escaseces financieras no afecten irreversiblemente la vida de la universidad.

Nuevos sistemas de gestión universitaria

Todo lo complejo del quehacer universitario, todos los atributos de político, educador, tecnólogo, gerente, negociador, científico que deben tener los administradores del más alto nivel en las universidades no nos deben llevar a la conclusión de que lo que se necesita son super-hombres; de ser así estaríamos aceptando de antemano el fracaso, pues los super-hombres no existen. Una forma eficaz de abordar problemas tan complejos, sobre todo en tiempos de escaseces financieras, es a través de sistemas de gestión participativos, ágiles, eficientes, sistematizados.

Durante las últimas tres décadas han ocurrido cambios importantes en la teoría y en la práctica de la administración y manejo de las organizaciones.

Las Ciencias de la Conducta han propiciado el estudio y uso de temas relacionados con la motivación, las actitudes, la participación, y las necesidades humanas en las organizaciones.

La Teoría de los Sistemas Generales y el Análisis Sistémico han dado pautas para sistematizar el funcionamiento de las organizaciones,

para fortalecer los sustentos de los mecanismos de control, para introducir el concepto de "retroalimentación" y nos han acostumbrado a concebir a las organizaciones como entes interactuando con otros sistemas o formando parte de sistemas mayores.

Las computadoras, la cibernética, la informática, los medios electrónicos de comunicación han permitido recoger, almacenar, divulgar y utilizar información otrora escondida o subutilizada y han agilizado los sistemas de comunicación intra e interinstitucional.

De todas esas fuentes debe tomar el administrador y el dirigente de las universidades para enfrentar los desafíos que se le presenten y se le presentarán en las próximas décadas, si quieren que las universidades cumplan adecuadamente las exigencias sociales.

Conciliar voluntades, negociar con el poder público, tener un firme y convencido compromiso con el desarrollo, creer en la educación permanente como una necesidad y un derecho, apoyarse en la investigación científica, defender la libertad académica, vivir la dimensión tecnológica son algunas de las facetas fundamentales que deberán caracterizar la tarea del dirigente universitario en los años futuros. Esas serán las complejidades que tendrán los conductores de las universidades en las próximas décadas, en el futuro cercano, en ese futuro que por venírsenos demasiado rápido ya es el presente.